تقرير الرقابة الإستراتيجية

إعداد الطالب:

رفيد التام

إشراف الدكتور :

أ.د / عبدالله القرشي

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005م .

مفهوم الرقابة الإستراتيجية (1) :

هي تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح واذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها ، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها .

وبتبسيط أكثر يمكن تعريفها بأنها نوع خاص من الرقابة المنظمية التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها .

وقد أشار كل من (Johnson &Scholes) الى وجود ثلاثة انواع من الرقابة هي كالتالي :

1- **الرقابة الإدارية : من خلال الأنظمة والقوانين والإجراءات .**
2- **الرقابة الاجتماعية : من خلال تأثير الثقافة على سلوك الإفراد والمجموعات .**
3- **الرقابة الذاتية : التي يمارسها الأشخاص على سلوكهم الشخصي .**

أهمية الرقابة الإستراتيجية :

تكمن أهمية عملية الرقابة الإستراتيجية على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية والخارجية التي قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها .(2) كذلك أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة .(1)

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005م

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م

وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها (2):

1- **إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها .**
2- **إبتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير .**
3- **زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة .**
4- **إضافة أو تعديل منتجات .**
5- **تنمية قدرات أو مهارات العاملين .**

وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في الرقابة هي (1):

1- **مخططات المنظمة والكراسات .**
2- **التفويض.**
3- **أنظمة بيرت**
4- **تحلي النسب أو المعدل .**
5- **أنظمة التعدية العكسية والأمامية .**
6- **الإدارة بالأهداف .**
7- **تقارير الاستثناءات .**
8- **أنظمة تقويم الموظف .**
9- **الموازنات .**

خطوات عملية الرقابة الإستراتيجية (1) :

تمر عملية الرقابة الإستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية هي :

الخطوة الأولى : مراجعة أساسيات الإستراتيجية

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005م

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م

وتتعلق بالعوامل الداخلية كالتغيرات في إدارة المنظمة ، والتسويق ، والمحاسبة ، والمالية ، ونشاط البحث والتطوير ، من اجل تحديد نقاط القوة والضعف ، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين . ان الفرص والتهديدات الخارجية ،والقوة والضعف الداخلي تمثل أساسيات الاستراتيجيات الحالية التي يجب ان تراقب تغيراتها باستمرار

الخطوة الثانية : قياس الأداء المنظمي

وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.

كما أن معيار تقويم الاستراتيجيات يجب ان يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي يتنبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير .

الخطوة الثالثة :اتخاذ الاجراءات التصحيحية

وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمنظمة في المستقبل ، كالتغيرات

في هيكل المنظمة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز اداء جديدة . فتقسيم الإستراتيجية يمكن أن يقود إلى تغييرات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها .

مراحل التدقيق الاستراتيجي (1):

المرحلة الأولى : التشخيص

- **أ.الاطلاع على الوثائق الرئيسية مثل الخطة الإستراتيجية و الخطط التشغيلية و السياسات الرئيسية التي تتحكم بأنشطة مثل تخصيص الموارد و قياس الأداء ..**

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ،2005م

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م

- **ب. الاطلاع على الأداء التشغيلي و السوقي و المالي و مقارنته بمؤشرات الصناعة لتحديد الانحرافات**
- **ج. المعرفة التامة للأدوار الرئيسية و المسؤوليات , و عمليات اتخاذ القرار و العلاقات الداخلية بين أعضاء الكادر الوظيفي و الموارد المتاحة .**
- **د. تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة في الهيكل التنظيمي و نماذج السلوك و الثقافة التنظيمية السائدة و تحديد الأنشطة الداخلية و الروابط بالإستراتيجية .**
- **ه. إعداد المقابلات و الاستبيانات من اجل تحديد التصورات الداخلية والخارجية و التعرف على وجهات النظر و كذلك مقابلة عينة من الزبائن الحاليين و المحتملين لفهم وجهة نظرهم اتجاه المنظمة**
- **و. تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد و صياغة الفرضيات بخصوص المشاكل و الفرص للتطوير اعتمادا على النتائج التي توصلنا إليها .**

المرحلة الثانية : التحليل المركز

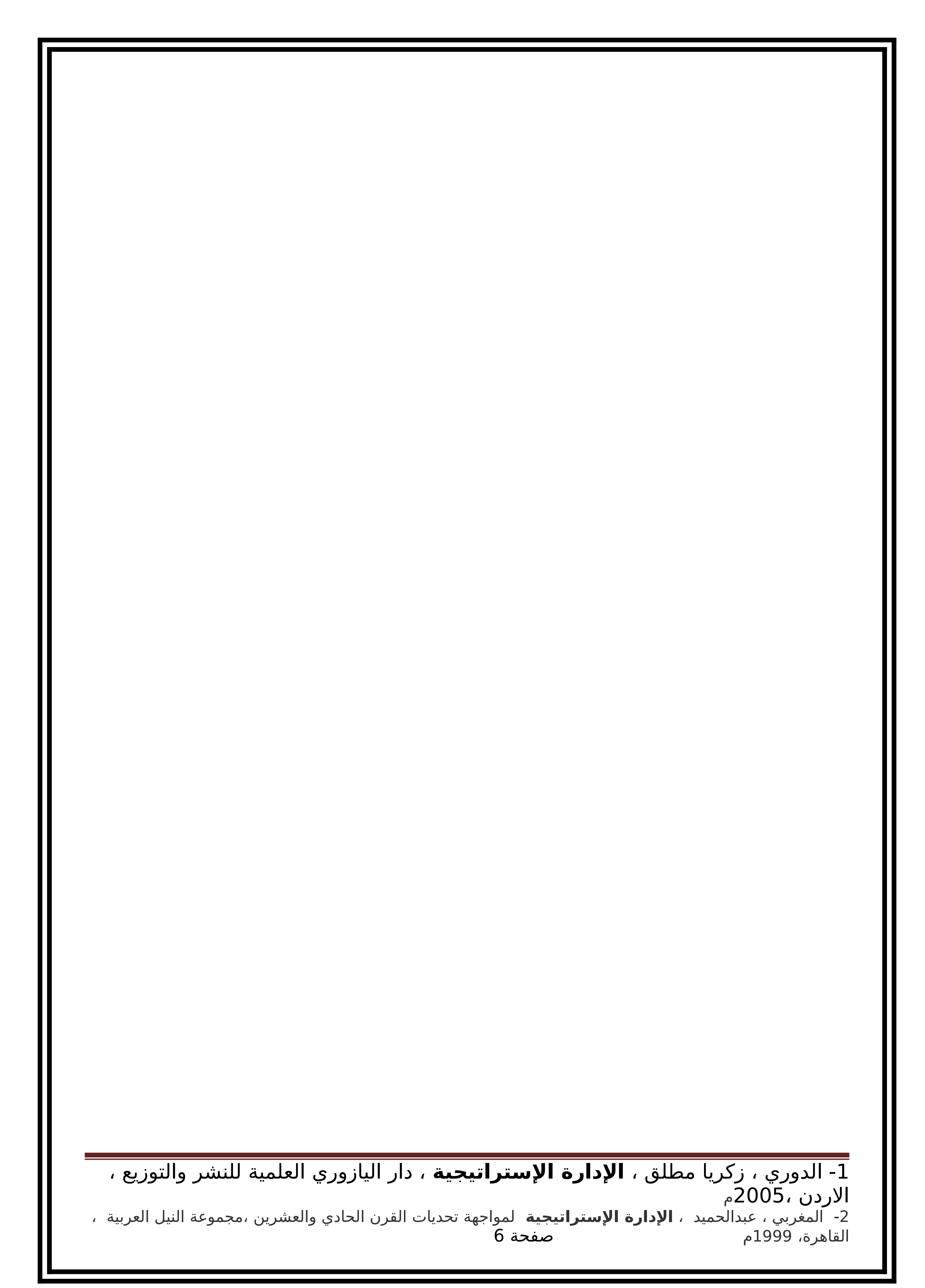
تتضمن اختيار الفرضيات الخاصة بالمشاكل و الفرص للتطوير , من خلال قضايا محددة و تحديد العلاقات الداخلية بين عناصر النظام الاستراتيجي . ثم يتم صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف فى صياغة الإستراتيجية و الخلل في التنفيذ.

المرحلة الثالثة : التوصيات

تتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة للمشاكل و اختبارها فى ضوء متطلبات مواردها و مخاطرها و مكافأتها و الإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق . يلي ذلك وضع توصيات لتقديم خطة عمل متكاملة و قابلة للقياس لتحسين النتائج الإستراتيجية .

1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ،2005م

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م



1- الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ،2005م

2- المغربي ، عبدالحميد ، **الإدارة الإستراتيجية** لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999م